



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 8715-8723

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Transformasi SDM Kesehatan melalui Manajemen Talenta di Rumah Sakit: Literature Review

Putu Prathiwi Kemala Putri Sosiawan¹, Ayu Kezia Walean², Christine Dianne Sumarauw³ Vip Paramarta⁴

^{1,2,3,4,5} Program Pascasarjana, Universitas Sangga Buana

putuprathiwi@gmail.com

Abstract

Human resources (HR) in healthcare play a crucial role in determining the quality, safety, and sustainability of hospital services. As the healthcare sector undergoes rapid changes driven by digital transformation, increasing service complexity, and rising patient expectations, talent management has emerged as a strategic necessity for hospital organizations. This literature review aims to analyze the role of talent management in transforming the healthcare workforce by synthesizing findings from scientific articles published between 2018 and 2025. Databases including Scopus, PubMed, ScienceDirect, and SINTA were reviewed using keywords related to talent management, healthcare workforce development, leadership succession, and hospital human resource strategies. The results indicate that talent management significantly enhances workforce competence, leadership capabilities, digital readiness, job satisfaction, and employee retention. It also contributes to reducing burnout, strengthening organizational culture, and improving interdisciplinary collaboration—factors essential for patient safety and service excellence. Moreover, talent management supports the adoption of digital health technologies by improving digital literacy among healthcare workers. However, several challenges persist, particularly in the Indonesian context, such as limited HR information systems, insufficient talent mapping, resistance from senior staff, and inadequate investment in digital training. Overall, this review highlights that talent management is not merely an HR function but a strategic driver of hospital performance and long-term sustainability. Integrating talent management into hospital planning, leadership development, competency assessment, and career pathways is essential to building an adaptive, innovative, and high-performing healthcare workforce capable of meeting future health system demands.

Keywords: Digital Readiness, Employee Retention, Healthcare Workforce Transformation, Hospital Management, Patient Safety, Talent Management

Pendahuluan

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan kesehatan yang kompleks karena melibatkan interaksi antara tenaga medis, keperawatan, tenaga penunjang, serta sistem administrasi yang terintegrasi. Kompleksitas ini menuntut sumber daya manusia (SDM) yang kompeten guna menjamin mutu pelayanan dan keselamatan pasien (World Health Organization, 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, konsep manajemen talenta menjadi fokus utama dalam pengembangan SDM di berbagai industri, termasuk sektor kesehatan. Manajemen talenta dianggap mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui identifikasi dan pembinaan tenaga kerja berpotensi tinggi (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019).

Transformasi sistem kesehatan di Indonesia, terutama melalui program digitalisasi layanan dan reformasi rumah sakit, menuntut tenaga kesehatan yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi multidisiplin (Kementerian Kesehatan RI, 2021). Kondisi ini menjadikan manajemen talenta semakin strategis. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM di rumah sakit adalah peningkatan turnover tenaga kesehatan, yang berdampak pada penurunan mutu layanan dan meningkatnya biaya rekrutmen (Sari & Rahman, 2022). Manajemen talenta dapat berperan dalam mengurangi risiko tersebut.

Tenaga kesehatan saat ini juga harus mampu beradaptasi dengan teknologi kesehatan seperti rekam medis elektronik, telemedicine, dan artificial intelligence, yang merupakan bagian dari transformasi digital sektor kesehatan (Bates et al., 2019). Tanpa pengembangan talenta, adopsi teknologi ini akan menghadapi hambatan besar. Konsep manajemen talenta yang efektif mencakup proses identifikasi, rekrutmen, pengembangan

kompetensi, retensi, dan suksesi kepemimpinan. Implementasi strategi ini terbukti mampu meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2020). Transformasi SDM sangat bergantung pada budaya organisasi. Rumah sakit yang mampu membangun budaya pembelajaran dan inovasi akan lebih berhasil dalam mengimplementasikan manajemen talenta (Nguyen et al., 2022).

Penelitian menunjukkan bahwa burnout tenaga kesehatan meningkat signifikan di era pandemi COVID-19 dan berdampak pada penurunan kualitas pelayanan. Manajemen talenta dianggap mampu memperkuat ketahanan psikologis tenaga kesehatan melalui program pengembangan kompetensi dan dukungan karier (Dall'Orta et al., 2020). Di Indonesia, implementasi manajemen talenta masih terbatas, sebagian besar rumah sakit hanya menekankan pendidikan dan pelatihan tanpa adanya sistem talent mapping dan talent pool (Wicaksana & Maulidah, 2021). Padahal, manajemen talenta membutuhkan pendekatan yang lebih strategis dan terstruktur. Masalah anggaran menjadi penghambat utama rumah sakit untuk menerapkan manajemen talenta secara komprehensif. Namun berbagai studi menunjukkan bahwa investasi pada pengembangan SDM merupakan faktor penentu keberlanjutan organisasi (Raghuram & Torre, 2023).

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa implementasi manajemen talenta dapat meningkatkan retensi tenaga kesehatan hingga 30% melalui program pengembangan kompetensi dan jalur karier yang jelas (Mutale et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak strategis. Kepuasan pasien sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan empati tenaga kesehatan. Manajemen talenta berkontribusi dalam meningkatkan perilaku pelayanan dan standar profesional melalui pengembangan karakter dan pengetahuan klinis (Amer et al., 2021). Rumah sakit yang menempatkan manajemen talenta sebagai bagian dari strategi organisasi terbukti memiliki tingkat adaptasi lebih baik terhadap perubahan regulasi, teknologi, dan tuntutan masyarakat (Van Dijk & Meijerink, 2020). Digitalisasi layanan menuntut adanya tenaga kesehatan dengan kemampuan digital literacy. Tanpa pengembangan talenta, digitalisasi rumah sakit tidak dapat berjalan optimal (Top & Gider, 2022).

Manajemen talenta juga memperkuat agility tenaga kesehatan dalam merespons perubahan kondisi klinis, kebijakan, dan dinamika pelayanan pasien (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2020). Dalam pelayanan kesehatan, kesalahan medis dapat berdampak fatal. Peningkatan kompetensi melalui manajemen talenta terbukti dapat mengurangi risiko kesalahan medis dan meningkatkan keselamatan pasien (Pronovost et al., 2019).

Fenomena brain drain atau migrasi tenaga kesehatan ke luar negeri semakin meningkat, sehingga rumah sakit di Indonesia perlu menerapkan manajemen talenta untuk mempertahankan SDM unggul (OECD, 2023). Soft skills seperti komunikasi terapeutik, empati, dan manajemen konflik merupakan kompetensi yang sangat penting bagi tenaga kesehatan. Program pengembangan talenta dapat meningkatkan kualitas interaksi tenaga kesehatan dengan pasien (Monteiro et al., 2019). Rumah sakit yang memiliki jalur karier jelas mampu meningkatkan loyalitas pegawai. Jalur karier ini merupakan bagian penting dari framework manajemen talenta (Collings & Mellahi, 2021).

Manajemen talenta juga berperan dalam proses suksesi kepemimpinan rumah sakit, terutama pada posisi kritis seperti kepala instalasi, kepala ruangan, maupun direktur pelayanan (Gandz, 2020). Standar akreditasi seperti SNARS dan JCI menuntut kompetensi SDM yang terukur melalui pelatihan berkelanjutan. Implementasi manajemen talenta membantu rumah sakit memenuhi tuntutan tersebut (Joint Commission International, 2021). Inovasi pelayanan rumah sakit juga dipengaruhi oleh kualitas talenta yang dimiliki organisasi. Tenaga kesehatan yang memiliki ruang berkembang cenderung lebih kreatif dalam meningkatkan mutu layanan (Liu et al., 2020).

Manajemen talenta membantu organisasi membangun nilai budaya kerja, termasuk profesionalisme, integritas, dan orientasi mutu, yang dibutuhkan dalam pelayanan kesehatan (Sharma & Bhatnagar, 2020). Keberhasilan implementasi manajemen talenta di rumah sakit sangat ditentukan oleh komitmen pimpinan. Rumah sakit dengan kepemimpinan transformasional lebih berhasil dalam mengembangkan talenta internal (Basri et al., 2023). Oleh karena itu, kajian literatur ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana manajemen talenta mampu mendorong transformasi SDM kesehatan di rumah sakit serta bagaimana model implementasinya dapat diterapkan secara efektif di berbagai jenis organisasi layanan kesehatan (Rahmawati, 2022).

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review yang disusun secara sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terkait transformasi sumber daya manusia kesehatan melalui manajemen talenta di rumah sakit. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri berbagai basis data ilmiah termasuk Scopus, PubMed, ScienceDirect, Google Scholar, dan SINTA. Rentang waktu publikasi yang digunakan adalah tahun 2018 hingga 2025, sesuai dengan perkembangan terbaru dalam manajemen talenta dan transformasi SDM kesehatan. Pencarian dilakukan menggunakan kata kunci seperti “*talent management in healthcare*,” “*health workforce transformation*,” “*hospital human resource development*,” “*leadership succession in hospitals*,” dan “*employee competency development in healthcare*.” Artikel yang diikutsertakan adalah artikel jurnal, prosiding ilmiah, laporan organisasi internasional, dan buku akademik yang relevan.

Kriteria inklusi mencakup:

- a. Penelitian yang membahas manajemen talenta, pengembangan kompetensi, kepemimpinan, atau transformasi SDM di rumah sakit;
- b. Publikasi dalam bahasa Indonesia atau Inggris;
- c. Tersedia dalam full text;
- d. Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, mixed-method, maupun review artikel.

Kriteria eksklusi mencakup artikel yang tidak relevan dengan konteks rumah sakit, opini publik, editorial non-ilmiah, serta artikel yang tidak melalui peer-review. Setelah seleksi awal, artikel dianalisis menggunakan pendekatan tematik meliputi: (a) konsep manajemen talenta, (b) implementasi di rumah sakit, (c) dampak terhadap transformasi SDM, dan (d) faktor penghambat dan peluang implementasi. Tahapan analisis dilakukan melalui proses *content analysis* untuk menggali pola, tren, dan kesenjangan penelitian (*research gap*).

Metode ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman komprehensif terkait fenomena manajemen talenta dalam konteks rumah sakit yang memiliki kompleksitas tinggi serta memungkinkan peneliti merumuskan implikasi praktis untuk pengembangan SDM kesehatan secara berkelanjutan.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki peran strategis dalam memperkuat kualitas sumber daya manusia kesehatan di rumah sakit. Konsep ini tidak hanya berfokus pada pengembangan individu, tetapi juga menciptakan sistem organisasi yang memungkinkan identifikasi tenaga kesehatan berpotensi tinggi sejak tahap awal. Penelitian Collings, Mellahi, dan Cascio (2019) menegaskan bahwa manajemen talenta memberikan fondasi yang kuat bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing di tengah lingkungan layanan kesehatan yang dinamis. Dalam konteks rumah sakit, strategi ini membantu lembaga layanan kesehatan mengelola kebutuhan kompetensi kompleks, mulai dari keterampilan teknis, kemampuan komunikasi terapeutik, hingga literasi teknologi digital yang semakin dibutuhkan seiring transformasi sistem kesehatan global.

Penerapan manajemen talenta juga terbukti meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit karena tenaga kesehatan yang termasuk dalam kelompok talenta memiliki kemampuan lebih tinggi dalam mengambil keputusan klinis yang tepat, efisien, dan aman. Gallardo-Gallardo dan Thunnissen (2020) mencatat bahwa institusi yang menerapkan program pengembangan talenta secara konsisten cenderung memiliki kinerja klinis lebih baik serta tingkat insiden keselamatan pasien lebih rendah. Dalam pelayanan kesehatan, setiap keputusan yang diambil membutuhkan pertimbangan komprehensif yang didukung pengetahuan dan pengalaman luas. Karena itu, tenaga kesehatan yang dikembangkan dalam program talenta menjadi katalis utama dalam meningkatkan mutu pelayanan sekaligus memperkuat posisi kompetitif rumah sakit.

Transformasi digital pelayanan kesehatan mendorong rumah sakit untuk memiliki tenaga kesehatan yang melek teknologi dan mampu beradaptasi dengan sistem digital seperti telemedicine, rekam medis elektronik, dan decision support systems. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen talenta dapat menjadi instrumen efektif dalam meningkatkan kesiapan digital tenaga kesehatan. Top dan Gider (2022) menegaskan bahwa pengembangan talenta mendorong peningkatan kemampuan digital literacy yang menjadi fondasi dalam keberhasilan transformasi

teknologi rumah sakit. Tanpa adanya fokus pada pengembangan talenta, banyak tenaga kesehatan akan mengalami kesulitan mengadopsi teknologi baru sehingga menghambat upaya perubahan organisasi.

Literatur juga menekankan bahwa manajemen talenta membantu meningkatkan keselamatan pasien melalui peningkatan kompetensi dan ketelitian tenaga kesehatan. Pronovost et al. (2019) menjelaskan bahwa tenaga kesehatan yang masuk dalam jalur pengembangan talenta memiliki tingkat kesalahan klinis lebih rendah karena telah dibekali pelatihan intensif, supervisi klinis, dan mekanisme pembelajaran berkelanjutan. Dalam layanan rumah sakit, risiko error dapat muncul dari proses diagnosis, pemberian obat, maupun tindakan medis kompleks. Oleh sebab itu, program penguatan talenta berfungsi sebagai alat preventif penting dalam meminimalkan risiko dan meningkatkan standar keselamatan pasien.

Manajemen talenta juga mampu meningkatkan kemampuan kepemimpinan tenaga kesehatan, yang merupakan elemen penting dalam sistem pelayanan kesehatan modern. Van Dijk dan Meijerink (2020) menemukan bahwa tenaga kesehatan yang mengikuti program talent development memiliki kapasitas kepemimpinan lebih baik dalam hal komunikasi, koordinasi, dan kemampuan mempengaruhi perubahan organisasi. Rumah sakit tidak hanya membutuhkan dokter atau perawat yang kompeten secara klinis, tetapi juga pemimpin yang mampu menggerakkan tim, mengelola konflik, dan memastikan kelancaran operasional unit pelayanan. Oleh karena itu, praktik pengembangan talenta menjadi komponen penting dalam menciptakan pemimpin rumah sakit yang adaptif dan berkinerja tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang mengikuti program pengembangan talenta memiliki kemampuan soft skill lebih unggul, termasuk empati, komunikasi terapeutik, resolusi konflik, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif. Monteiro et al. (2019) menekankan bahwa soft skill ini merupakan prediktor penting dalam kualitas interaksi antara tenaga kesehatan dan pasien. Sering kali masalah dalam pelayanan bukan hanya disebabkan oleh kurangnya keterampilan teknis, tetapi lebih pada keterbatasan kemampuan komunikasi. Dengan pendekatan manajemen talenta, rumah sakit dapat mengintegrasikan pelatihan soft skill dalam kurikulum pengembangan SDM sehingga berdampak signifikan pada peningkatan pengalaman pasien.

Implementasi manajemen talenta membutuhkan komitmen pimpinan karena program ini memerlukan investasi sumber daya, waktu, dan kebijakan organisasi yang konsisten. Basri et al. (2023) menekankan bahwa rumah sakit yang memiliki kepemimpinan transformasional cenderung lebih berhasil mengembangkan program talenta yang berkelanjutan. Kepemimpinan tingkat atas harus memastikan bahwa strategi pengembangan talenta terintegrasi dalam rencana strategis organisasi, sehingga tidak hanya menjadi program sementara. Tanpa dukungan kebijakan dan penganggaran yang memadai, manajemen talenta hanya akan menjadi kegiatan administratif dan gagal memberikan dampak signifikan pada transformasi SDM rumah sakit. Di Indonesia penerapan manajemen talenta masih menghadapi berbagai hambatan struktural, salah satunya keterbatasan sumber daya manusia di bidang manajemen SDM serta belum tersedianya model *talent mapping* yang sesuai karakteristik rumah sakit. Wicaksana dan Maulidah (2021) menyebutkan bahwa banyak rumah sakit masih memiliki sistem evaluasi kinerja konvensional yang tidak mampu mengidentifikasi tenaga berpotensi tinggi secara akurat. Kesulitan dalam pemetaan kompetensi ini menyebabkan program pengembangan talenta berjalan tidak terarah dan tidak memberikan hasil optimal. Karena itu, rumah sakit perlu memperkuat kapasitas manajemen SDM untuk mendukung implementasi manajemen talenta secara sistematis.

Penelitian pada tingkat global menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak signifikan terhadap tingkat retensi tenaga kesehatan. Mutale et al. (2022) menemukan bahwa rumah sakit yang menerapkan program pengembangan talenta mengalami penurunan turnover hingga 30% karena pegawai merasa dihargai, mendapatkan kesempatan berkembang, dan memiliki jalur karier yang jelas. Turnover tenaga kesehatan, terutama dokter dan perawat, dapat menyebabkan gangguan dalam pelayanan pasien serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan. Oleh karena itu, program retensi melalui manajemen talenta menjadi salah satu strategi efektif untuk menjaga keberlanjutan layanan. Isu *burnout* tenaga kesehatan menjadi perhatian utama pasca pandemi. *Burnout* berdampak pada penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan medis, serta berkurangnya kualitas interaksi antara tenaga kesehatan dan pasien. Dall'Orta et al. (2020) menunjukkan bahwa program pengembangan talenta dapat mengurangi tingkat burnout karena pegawai memiliki akses terhadap pelatihan, supervisi, mentoring, serta pengakuan yang lebih baik terhadap kontribusi mereka. Melalui lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karier, tenaga kesehatan merasa lebih termotivasi dan terhindar dari tekanan emosional berlebihan. Hal ini

menunjukkan bahwa manajemen talenta juga memiliki peran psikososial penting dalam menjaga kesehatan mental tenaga kesehatan.

Transformasi SDM kesehatan melalui manajemen talenta juga berpengaruh pada peningkatan agility tenaga kesehatan, yaitu kemampuan untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan situasi, kebijakan klinis, maupun teknologi. Al Ariss et al. (2020) menjelaskan bahwa tenaga kesehatan yang berada dalam talent pool memiliki karakteristik agile learner, yakni mampu belajar hal baru dengan cepat, fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian, dan mampu mengambil keputusan secara efektif dalam kondisi kompleks. Kemampuan agility ini sangat penting dalam industri rumah sakit yang menghadapi dinamika kasus penyakit, perubahan sistem pembayaran kesehatan, hingga penerapan teknologi medis baru. Dengan demikian, manajemen talenta membantu rumah sakit membangun SDM yang tahan terhadap perubahan, lebih inovatif, dan tetap produktif dalam situasi penuh tekanan.

Implementasi manajemen talenta juga mendukung kesiapan tenaga kesehatan terhadap digitalisasi rumah sakit. Adopsi sistem seperti Electronic Medical Record (EMR), telemedicine, dan big data analytics membutuhkan tenaga kesehatan dengan digital mindset dan literasi teknologi yang baik. Bates et al. (2019) menemukan bahwa salah satu hambatan utama dalam digitalisasi rumah sakit adalah kurangnya kompetensi digital tenaga kesehatan, sehingga banyak sistem tidak dimanfaatkan secara optimal. Melalui program pengembangan talenta, rumah sakit dapat mengintegrasikan pelatihan digital secara sistematis dalam kurikulum pengembangan SDM. Dengan demikian, transformasi digital tidak lagi hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan manusia sebagai penggerak utama. Selain itu, transformasi sistem kesehatan nasional yang menekankan integrasi layanan primer, sekunder, dan tersier menuntut tenaga kesehatan mampu bekerja lintas disiplin dan memahami alur rujukan secara komprehensif. Kementerian Kesehatan RI (2021) menegaskan bahwa keberhasilan sistem layanan terpadu membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi koordinasi klinis yang kuat. Manajemen talenta menjadi penting karena membantu mengidentifikasi tenaga kesehatan yang memiliki kemampuan kolaboratif unggul serta memberikan mereka pelatihan untuk terlibat dalam pengelolaan sistem rujukan, koordinasi kasus, dan integrasi data kesehatan. Dengan demikian, penguatan talenta berkontribusi pada keberhasilan transformasi sistem kesehatan secara keseluruhan.

Kajian internasional menunjukkan bahwa banyak negara menghadapi kekurangan tenaga kesehatan berkualitas, sehingga persaingan global dalam mendapatkan dokter dan perawat unggul semakin ketat. OECD (2023) melaporkan bahwa migrasi tenaga kesehatan meningkat secara signifikan akibat kesempatan karier lebih baik di luar negeri. Kondisi ini turut dirasakan di Indonesia, terutama pada tenaga spesialis tertentu. Oleh karena itu, rumah sakit perlu mengembangkan program manajemen talenta untuk mempertahankan SDM unggul melalui penyediaan jalur karier, kompensasi yang kompetitif, serta pengembangan profesional yang berkelanjutan. Dengan strategi ini, SDM unggulan akan merasa dihargai dan tidak mudah pindah ke institusi lain atau bekerja ke luar negeri. Manajemen talenta juga berperan penting dalam meningkatkan akurasi penempatan tenaga kesehatan. Amer et al. (2021) menyebutkan bahwa salah satu manfaat utama talent mapping adalah kemampuan organisasi menempatkan pegawai sesuai kompetensi terbaik mereka. Ketidaktepatan penempatan tenaga kesehatan dapat menyebabkan kinerja yang tidak optimal, konflik kerja, dan rendahnya kepuasan kerja. Dengan pemetaan talenta, rumah sakit dapat mengidentifikasi tenaga yang tepat untuk posisi kritis seperti kepala ruangan, supervisor kualitas, koordinator pelayanan, hingga pimpinan klinis. Penempatan yang tepat akan meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi risiko kesalahan dalam pelayanan.

Pengembangan talenta juga mendukung proses suksesi kepemimpinan rumah sakit, sebuah isu kritis yang sering diabaikan. Gandz (2020) menegaskan bahwa rumah sakit membutuhkan pipeline pemimpin masa depan yang disiapkan secara sistematis melalui program talent development. Tanpa suksesi yang terencana, organisasi akan menghadapi risiko kekosongan kepemimpinan, terutama pada posisi vital seperti direktur medis, kepala instalasi, atau manajer mutu. Talent pool membantu rumah sakit memiliki daftar calon pemimpin yang selalu siap ketika dibutuhkan. Dengan demikian, kesinambungan kepemimpinan dapat terjaga, dan rumah sakit memiliki stabilitas manajerial yang lebih baik dalam jangka panjang.

Dari perspektif finansial, manajemen talenta memberikan keuntungan signifikan bagi rumah sakit. Raghuram dan Torre (2023) menunjukkan bahwa rumah sakit yang berinvestasi pada pengembangan talenta memiliki performa keuangan lebih stabil karena mampu menurunkan biaya rekrutmen, turnover, serta kesalahan pelayanan yang berbiaya tinggi. Selain itu, tenaga kesehatan yang kompeten dan termotivasi memiliki efisiensi kerja lebih tinggi sehingga mengurangi pemborosan sumber daya klinis dan non-klinis. Dengan demikian, manajemen talenta bukan

hanya strategi HR, tetapi juga strategi bisnis yang memberikan dampak langsung pada efisiensi operasional dan keberlanjutan rumah sakit. Manajemen talenta juga memiliki dampak besar pada budaya organisasi rumah sakit. Organisasi yang memberikan perhatian serius pada pengembangan SDM cenderung menciptakan budaya pembelajaran, penghargaan, dan kolaborasi. Nguyen et al. (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif merupakan faktor kunci keberhasilan transformasi dalam sektor kesehatan. Tenaga kesehatan akan merasa dihargai ketika rumah sakit memberikan kesempatan pelatihan, mentoring, dan jalur karier yang jelas. Hal ini meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta kualitas interaksi antarprofesi. Dalam jangka panjang, budaya organisasi yang kuat membantu rumah sakit mencapai tujuan strategisnya.

Kolaborasi antarprofesi merupakan elemen penting dalam pelayanan kesehatan modern. Liu et al. (2020) menekankan bahwa pelayanan pasien akan lebih efektif jika tenaga kesehatan dari berbagai disiplin mampu bekerja secara sinergis. Manajemen talenta mendukung pencapaian ini melalui program pelatihan yang memperkuat kompetensi kolaboratif seperti komunikasi lintas profesi, pemahaman peran, dan koordinasi klinis. Pelatihan ini sangat penting karena konflik antarprofesi, terutama antara dokter dan perawat, sering menjadi hambatan dalam pelayanan. Dengan demikian, manajemen talenta membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan efektif dalam mendukung keselamatan pasien. Salah satu dampak signifikan manajemen talenta adalah meningkatnya kepuasan kerja tenaga kesehatan. Sharma dan Bhatnagar (2020) menjelaskan bahwa pegawai akan merasa lebih puas ketika mereka melihat peluang karier yang jelas, mendapatkan pengembangan kompetensi yang konsisten, serta mendapatkan penilaian kinerja yang adil. Di rumah sakit, kepuasan kerja berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan pasien karena tenaga kesehatan yang puas akan bersikap lebih empatik, teliti, dan profesional. Dengan demikian, manajemen talenta secara tidak langsung berkontribusi pada peningkatan pengalaman dan kepuasan pasien.

Employee engagement atau keterikatan kerja meningkat secara signifikan ketika rumah sakit menerapkan manajemen talenta. Rahmawati (2022) menemukan bahwa tenaga kesehatan yang mendapatkan kesempatan pengembangan diri dan apresiasi cenderung memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Mereka bekerja tidak hanya untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga untuk berkontribusi pada visi rumah sakit. Engagement yang tinggi berhubungan dengan tingkat absensi rendah, kinerja tinggi, serta kualitas interaksi yang lebih baik dengan pasien. Oleh karena itu, manajemen talenta berfungsi sebagai katalisator dalam membangun tenaga kesehatan yang berkomitmen tinggi.

Dalam konteks inovasi pelayanan, tenaga kesehatan yang masuk dalam talent pool cenderung memiliki kreativitas lebih tinggi. Top dan Gider (2022) menyatakan bahwa institusi yang mengembangkan talenta internal lebih sukses dalam menciptakan inovasi layanan, termasuk inovasi berbasis teknologi seperti telehealth dan aplikasi mobile kesehatan. Tenaga kesehatan yang memiliki akses pelatihan berkelanjutan akan lebih berani mengusulkan perubahan yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Hal ini penting bagi rumah sakit yang ingin bertransformasi menjadi organisasi modern dan kompetitif di era digital. Efektivitas proses pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi kemampuan analitis dan pemecahan masalah tenaga kesehatan. Collings dan Mellahi (2021) mengemukakan bahwa tenaga unggulan memiliki kemampuan lebih kuat dalam melakukan clinical judgement serta mengidentifikasi akar masalah pelayanan. Melalui program pengembangan talenta, rumah sakit dapat meningkatkan kapasitas ini melalui pelatihan analisis data klinis, audit medis, dan quality improvement. Kemampuan analitis ini sangat bermanfaat dalam mengurangi kesalahan medis, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan kualitas alur pelayanan. Dengan demikian, kompetensi analitis menjadi salah satu output utama manajemen talenta.

Talent development framework yang baik mampu membantu rumah sakit mengatur dan menempatkan tenaga kesehatan berdasarkan kompetensi terbaiknya. Gallardo-Gallardo dan Thunnissen (2020) menjelaskan bahwa kerangka ini membantu organisasi tidak hanya dalam melakukan talent mapping, tetapi juga merencanakan jalur pengembangan talenta untuk posisi strategis. Melalui framework ini, organisasi dapat meningkatkan transparansi, keadilan, dan efektivitas dalam manajemen SDM. Rumah sakit yang menerapkan sistem ini secara konsisten memiliki produktivitas lebih baik serta tingkat konflik internal yang lebih rendah karena proses penempatan SDM dilakukan secara objektif berdasarkan kompetensi. Meskipun memberikan banyak manfaat, implementasi manajemen talenta di Indonesia masih menghadapi tantangan besar. Sari dan Rahman (2022) menyebutkan bahwa salah satu hambatan utama adalah kurangnya sistem informasi SDM yang mampu menyimpan, mengolah, dan menganalisis data kompetensi tenaga kesehatan secara akurat. Banyak rumah sakit masih menggunakan sistem administrasi manual, sehingga proses pemetaan talenta menjadi lambat dan tidak akurat. Tanpa data kompetensi yang lengkap, rumah sakit kesulitan mengidentifikasi tenaga berpotensi tinggi untuk dilibatkan dalam program

talent development. Oleh sebab itu, digitalisasi manajemen SDM menjadi syarat penting dalam keberhasilan implementasi manajemen talenta.

Minimnya pelatihan berbasis teknologi juga menjadi hambatan dalam pengembangan talenta tenaga kesehatan. Bates et al. (2019) menunjukkan bahwa banyak rumah sakit belum menyediakan pelatihan teknologi yang cukup untuk tenaga kesehatan, terutama yang berkaitan dengan penggunaan sistem informasi klinis, perangkat digital, dan teknologi medis modern. Ketidaksiapan ini menyebabkan resistensi dalam penggunaan teknologi baru, terutama di kalangan tenaga kesehatan senior. Tanpa peningkatan kapasitas digital, program transformasi SDM tidak akan berjalan maksimal. Oleh karena itu, rumah sakit perlu memperkuat kurikulum pelatihan digital sebagai bagian integral dari manajemen talenta. Resistensi dari tenaga kesehatan senior terhadap program pengembangan kompetensi menjadi tantangan berikutnya. Amer et al. (2021) menjelaskan bahwa sebagian tenaga kesehatan senior merasa bahwa pengalaman kerja panjang sudah cukup untuk menjalankan tugas, sehingga menolak mengikuti pelatihan baru. Resistensi ini dapat menghambat transformasi organisasi karena tenaga senior biasanya memegang posisi strategis dalam pelayanan. Untuk mengatasi hambatan ini, rumah sakit perlu menerapkan pendekatan coaching, mentoring, dan komunikasi efektif agar tenaga senior memahami manfaat pengembangan talenta dan bersedia terlibat aktif dalam program tersebut.

Pendekatan coaching dan mentoring terbukti efektif dalam menurunkan resistensi tenaga kesehatan terhadap program pengembangan talenta. Monteiro et al. (2019) menunjukkan bahwa interaksi antara mentor dan mentee mendorong peningkatan kepercayaan diri, adaptasi terhadap perubahan, serta komitmen terhadap organisasi. Pendekatan ini juga membantu rumah sakit mengidentifikasi potensi tersembunyi dalam diri tenaga kesehatan yang mungkin tidak terlihat dalam penilaian kinerja formal. Dengan demikian, coaching dan mentoring menjadi alat strategis dalam memperkuat implementasi manajemen talenta dan memastikan bahwa tenaga kesehatan senior terlibat dalam proses transformasi SDM. Dalam konteks global, praktik manajemen talenta telah menunjukkan keberhasilan dalam meningkatkan daya saing lembaga layanan kesehatan. Collings et al. (2019) menegaskan bahwa rumah sakit yang menerapkan strategi ini tidak hanya unggul dalam kinerja klinis, tetapi juga memiliki reputasi organisasi yang lebih baik sehingga mampu menarik talenta berkualitas dari luar. Di negara-negara maju, manajemen talenta sudah menjadi bagian dari strategi nasional untuk memperkuat sistem kesehatan. Hal ini memberikan gambaran bahwa penerapan manajemen talenta di Indonesia harus dilakukan secara serius agar dapat meningkatkan daya saing rumah sakit di tingkat nasional dan internasional.

Penerapan manajemen talenta di Indonesia juga dipengaruhi faktor budaya organisasi. Basri et al. (2023) menekankan bahwa budaya organisasi yang hierarkis sering menjadi penghambat inovasi dan pengembangan talenta. Dalam struktur organisasi rumah sakit yang kaku, kreativitas sering kali terhambat karena adanya rasa takut membuat kesalahan atau berbicara kepada atasan. Oleh karena itu, transformasi SDM melalui manajemen talenta harus disertai perubahan budaya organisasi menuju budaya yang lebih terbuka, kolaboratif, dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. Tanpa perubahan budaya, manajemen talenta tidak dapat berjalan secara efektif. Integrasi manajemen talenta dengan sistem penilaian kinerja menjadi bagian penting yang tidak bisa dipisahkan. Amer et al. (2021) menunjukkan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi tenaga berpotensi tinggi yang kemudian dimasukkan ke dalam talent pool. Namun, sistem penilaian kinerja yang tidak objektif dapat menghambat proses tersebut. Oleh karena itu, rumah sakit perlu mengembangkan sistem evaluasi berbasis kompetensi dan perilaku sehingga penilaian menjadi lebih transparan dan akurat. Integrasi ini memastikan bahwa hanya tenaga kesehatan dengan kompetensi terbaik yang mengikuti program pengembangan talenta.

Transformasi SDM melalui manajemen talenta juga berkaitan erat dengan pencapaian standar akreditasi rumah sakit, baik SNARS maupun JCI. Joint Commission International (2021) menegaskan bahwa kompetensi SDM merupakan salah satu pilar utama dalam penilaian mutu rumah sakit. Pelatihan berkelanjutan, dokumentasi kompetensi, dan evaluasi kinerja adalah bagian dari standar wajib akreditasi. Manajemen talenta membantu rumah sakit memenuhi standar tersebut melalui penilaian kompetensi yang sistematis dan pengembangan talenta yang terstruktur. Dengan demikian, penerapan manajemen talenta memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kualitas dan akreditasi rumah sakit. Pendekatan Competency–Value Model yang diperkenalkan Sharma dan Bhatnagar (2020) dapat digunakan sebagai kerangka dalam pelaksanaan manajemen talenta di rumah sakit. Model ini menekankan pentingnya harmonisasi antara kompetensi teknis tenaga kesehatan dengan nilai-nilai organisasi seperti empati, profesionalisme, dan integritas. Ketika kedua aspek ini seimbang, tenaga kesehatan tidak hanya kompeten secara klinis, tetapi juga memiliki perilaku profesional yang mendukung peningkatan kualitas layanan.

Pendekatan ini membantu rumah sakit menciptakan tenaga kesehatan yang unggul secara holistik dan sesuai dengan budaya organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui manajemen talenta memiliki dampak langsung terhadap kepuasan pasien. Mutale et al. (2022) menyatakan bahwa tenaga kesehatan yang terlatih dengan baik mampu memberikan pelayanan lebih empatik, cepat, dan responsif. Pasien juga merasakan peningkatan kualitas komunikasi, kecepatan pelayanan, dan ketelitian klinis dari tenaga kesehatan. Dalam konteks rumah sakit, kepuasan pasien merupakan indikator kinerja penting yang mempengaruhi reputasi dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, manajemen talenta berkontribusi tidak hanya pada transformasi SDM, tetapi juga pada mutu pelayanan dan persepsi publik terhadap rumah sakit. Secara keseluruhan, hasil analisis literatur menunjukkan bahwa manajemen talenta merupakan strategi kunci dalam transformasi sumber daya manusia kesehatan di rumah sakit. Raghuram dan Torre (2023) menekankan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen talenta secara konsisten memiliki SDM lebih kompeten, budaya lebih kuat, dan adaptasi lebih cepat terhadap perubahan. Hubungan antara manajemen talenta dan kinerja rumah sakit sangat signifikan, baik dari sisi operasional, keuangan, maupun kualitas pelayanan. Dengan demikian, manajemen talenta harus menjadi bagian inti dari strategi pengembangan SDM di rumah sakit untuk memastikan keberlanjutan layanan kesehatan di masa depan.

4. Kesimpulan

Hasil literature review ini menunjukkan bahwa manajemen talenta merupakan fondasi utama dalam transformasi SDM kesehatan di rumah sakit. Strategi ini tidak hanya berfokus pada identifikasi dan pengembangan tenaga kesehatan berpotensi tinggi, tetapi juga pada penciptaan sistem organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, adaptasi digital, dan budaya inovasi. Manajemen talenta terbukti berdampak positif pada peningkatan kompetensi teknis dan non-teknis, kesiapan digital, kemampuan kolaboratif, kepemimpinan, retensi tenaga kesehatan, kepuasan kerja, serta keselamatan pasien. Selain itu, manajemen talenta berkontribusi signifikan dalam menurunkan tingkat burnout, meningkatkan engagement pegawai, memperkuat budaya organisasi, dan mengurangi risiko kesalahan klinis. Hambatan yang ditemukan di Indonesia meliputi keterbatasan sistem informasi SDM, resistensi tenaga kesehatan senior, minimnya pelatihan digital, dan kurangnya komitmen manajerial. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi manajemen talenta sangat bergantung pada kepemimpinan, ketersediaan anggaran, transformasi budaya organisasi, dan integrasi dengan sistem penilaian kinerja.

Referensi

1. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2020). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 55(2), 101119.
2. Amer, M., Osman, R., & El-Sayed, W. (2021). Talent management practices in healthcare organizations. *International Journal of Health Planning and Management*, 36(5), 1234–1249.
3. Basri, R., Hidayat, A., & Yusuf, M. (2023). Leadership and talent development in Indonesian hospitals. *Journal of Hospital Management*, 12(1), 45–57.
4. Bates, D. W., Landman, A., & Levine, D. (2019). Health technology adoption in hospitals: The role of digital competency. *Health Affairs*, 38(2), 127–134.
5. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2021). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100784.
6. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management in healthcare: Challenges and opportunities. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 523–537.
7. Dall’Ora, C., et al. (2020). Burnout in health professionals: A systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 930–945.
8. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2020). Talent management in practice: A review of empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 203–218.
9. Gandz, J. (2020). Leadership succession in hospitals: A strategic need. *Healthcare Management Review*, 45(2), 112–120.
10. Joint Commission International. (2021). *JCI Accreditation Standards for Hospitals*. Illinois: JCI.
11. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2021). *Transformasi Sistem Kesehatan Nasional*. Jakarta: Kemenkes.
12. Liu, Y., et al. (2020). Interprofessional collaboration and its impact on clinical outcomes. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–10.
13. Monteiro, A. P., et al. (2019). Mentoring and coaching in healthcare: Improving clinical teams. *Nurse Education Today*, 84, 104216.
14. Mutale, J., et al. (2022). Talent retention in hospitals: A global perspective. *Human Resources for Health*, 20(1), 14–22.
15. Nguyen, P., et al. (2022). Organizational culture and talent development in healthcare. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1342–1358.
16. OECD. (2023). *Health Workforce Migration Report*. Paris: OECD Publishing.
17. Pronovost, P. J., et al. (2019). Workforce competency and patient safety: A global challenge. *BMJ Quality & Safety*, 28(2), 89–94.
18. Raghuram, S., & Torre, M. (2023). HR investments and organizational performance in hospitals. *Human Resource Management*, 62(1), 77–89.
19. Rahmawati, E. (2022). Talent management and employee engagement in Indonesian hospitals. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 10(3), 210–223.

20. Sari, R., & Rahman, H. (2022). Tantangan pengembangan SDM kesehatan di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 11(2), 98–109.
21. Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2020). Competency–Value Model in talent management. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 45–62.
22. Top, M., & Gider, Ö. (2022). Digital readiness and talent development in hospitals. *Health Informatics Journal*, 28(3), 451–463.
23. Wicaksana, A., & Maulidah, I. (2021). Talent management implementation in Indonesian hospitals. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 7(1), 1–10.